

BAB II

KAJIAN TEORITIS

A. Kajian Pustaka

1. Komunikasi Organisasi

a. Pengertian Organisasi

Istilah organisasi, atau *organization* dalam bahasa Inggris, berasal dari kata kerja bahasa Latin, *organizare*, yang berarti membentuk sebagai atau menjadi keseluruhan dari bagian-bagian yang saling bergantung atau terkoordinasi. Jadi secara harfiah organisasi itu berarti paduan dari bagian-bagian yang satu sama lainnya saling bergantung.

Evert M. Rogers dan Rekha Agarwala Rogers dalam bukunya, *Communication in Organization*, menyebut paduan tadi suatu sistem. Secara lengkap organisasi didefinisikan sebagai suatu sistem yang mapan dari mereka yang bekerja sama untuk mencapai tujuan bersama melalui suatu jenjang kepangkatan dan pembagian tugas. Definisi ini mengkaji organisasi dengan pendekatan sistem.¹

Sementara itu Schein mengatakan bahwa organisasi adalah suatu koordinasi rasional kegiatan sejumlah orang untuk mencapai beberapa tujuan umum melalui pembagian pekerjaan dan fungsi melalui hierarki otoritas dan tanggung jawab. Schein

¹ Onong Uchjana Effendy, *Ilmu Komunikasi: Teori dan Praktek*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2009), hlm. 114.

mengatakan organisasi memiliki karakteristik tertentu yaitu mempunyai struktur, tujuan, saling berhubungan satu bagian dengan bagian lain dan tergantung kepada komunikasi manusia untuk mengkoordinasikan aktivitas dalam organisasi tersebut.

Selanjutnya Kohler mengatakan bahwa organisasi adalah sistem hubungan yang terstruktur yang mengkoordinasikan usaha suatu kelompok orang untuk mencapai tujuan tertentu. Lain lagi dengan Wright yang mengatakan bahwa organisasi adalah suatu bentuk sistem terbuka dari aktivitas yang dikoordinasi oleh dua orang atau lebih untuk mencapai tujuan bersama.²

Organisasi merupakan sesuatu yang dinamis, yang memerlukan koordinasi, struktur, dan informasi untuk membuatnya berjalan efektif dan tetap eksis. Hal inilah yang kemudian oleh Weick disebutkan bahwa organisasi hanyalah kata benda dan pengorganisasian sebagai kata kerja.

b. Pengertian Komunikasi

Secara etimologis istilah komunikasi berasal dari bahasa Latin yakni *Communicare*, yang artinya berbicara, menyampaikan pesan, informasi, pikiran, perasaan, gagasan dan pendapat yang dilakukan oleh seorang kepada yang lain dengan mengharapkan jawaban, tanggapan atau arus balik dari orang yang diajak berbicara tersebut. Komunikasi menurut bahasa Latin yaitu *Communicati* (Inggris, *Communication*), yang berarti

² Arni Muhammad, *Komunikasi Organisasi*, (Jakarta, Bumi Aksara, 2000), hlm. 23.

pemberitahuan. Kata sifatnya, *Communis* (Inggris, *Commonness*), berarti bersama-sama di antara dua orang atau lebih, yang berbicara mengenai kebersamaan, berbagi kepentingan, keinginan, pengetahuan, kepemilikan, dan gagasan.

Oleh karenanya komunikasi dapat didefinisikan sebagai proses penyampaian pesan dalam bentuk lambang bermakna sebagai paduan pikiran dan perasaan berupa ide, informasi, kepercayaan, harapan, imbauan dan sebagainya, yang dilakukan seseorang kepada orang lain, baik secara langsung (tatap muka) maupun tidak langsung melalui media, dengan tujuan mengubah sikap, pandangan dan perilaku.³

Berdasarkan pengertian diatas *Communicare* bisa berarti dua orang atau lebih, yang secara bersama-sama bertemu baik secara langsung (bertatap muka) maupun melalui media atau saluran tertentu, tukar menukar mengenai pengetahuan, pengalaman, pemikiran, gagasan, dan perasaan.

c. **Hubungan Komunikasi dan Organisasi**

Mengenai hubungan organisasi dengan komunikasi, William V. Hanney dalam bukunya, *Commuciation and Organizational Behaviour*, menyatakan bahwa organisasi terdiri dari sejumlah orang yang melibatkan keadaan saling bergantung, kebergantungan memerlukan koordinasi, dan koordinasi

³ Onong Uchjana Effendy, *Ilmu Komunikasi dalam Teori dan Praktek*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2006), hlm. 60

mensyaratkan komunikasi.⁴ Weick juga menyebutkan dalam suatu organisasi komunikasi tidak mencerminkan proses penting namun komunikasilah yang merupakan proses penting.

Demi menciptakan organisasi yang efektif harus dimulai dari proses interaksi yang harmonis diantara seluruh bagian informasi, baik interaksi antara pimpinan dengan bawahan, bawahan dengan bawahan, maupun organisasi dengan orang di luar organisasi. Interaksi yang harmonis ini disebabkan oleh komunikasi. Oleh karenanya penting bagi para pimpinan untuk memiliki kemampuan berkomunikasi yang baik, kemampuan untuk menjadi komunikator dengan lebih memperhatikan penyampaian pesan dengan peran yang sedang dilakukannya. Hal ini dikarenakan kedudukan pimpinan begitu sentral dalam organisasi.

Selain itu untuk membangun organisasi yang hebat, ada hal-hal yang harus diperhatikan, yakni:⁵

- 1) Organisasi terbaik selalu fokus pada kegiatan atau bidang yang dapat menyalakan gairah dan semangat kerja seluruh anggotanya.
- 2) Fokus pada bidang yang sangat dikuasai sehingga dapat menjadikan yang terbaik.

⁴ Ibid, hlm. 116.

⁵ Aribowo Prijosaksono dan Marlan Mardianto, *The Power of Transformation*, (Jakarta: PT Elex Media Kompetindo, 2005), hlm. 188

Selain itu komunikasi bagi suatu organisasi memberikan manfaat yang cukup banyak, meliputi:

- 1) Menghubungkan semua unsur yang melakukan interalasi pada semua lapisan, sehingga menimbulkan rasa kesetiakawanan dan loyalitas antar sesama.
- 2) Semua jajaran pimpinan dapat langsung mengetahui keadaan bidang-bidang yang dibawahinya sehingga berlangsung pengendalian operasional yang efisien.
- 3) Meningkatkan rasa tanggung jawab semua anggota dan melibatkan mereka pada kepentingan organisasi. Sehingga kemudian akan muncul rasa keterlibatan atau "*sense of involvement*", rasa ikut memiliki, dan "*sense of belonging*" atau rasa menjadi bagian dari kelompok.
- 4) Memunculkan saling pengertian dan saling menghargai tugas masing-masing, sehingga meningkatkan rasa kesatuan dan pemantapan semangat perusahaan.⁶

Dengan kata lain keberadaan komunikasi dalam organisasi membuat kita mampu membedakan dua hal, yakni bagaimana para anggota bekerja sebagai seorang organisator dan bagaimana operasi jaringan kerja yang mengaitkan mereka satu sama lain. Dalam perspektif ini maka komunikasi itu penting dalam organisasi karena komunikasi adalah jalan bagi orang-orang mencari informasi dan mengembangkan sejumlah kriteria untuk

⁶ Kartini Kartono, *Pemimpin dan Kepemimpinan: Apakah Pemimpin Abnormal Itu?*, Ed.2, Cet.8, (Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, 1998), hlm.118-119.

membagi pekerjaan. Selain itu komunikasi merupakan proses dimana para anggota organisasi meletakkan pilihan mereka yang praktis.⁷

d. Pengertian Komunikasi Organisasi

Dengan melihat begitu kuatnya hubungan antara organisasi dengan komunikasi menjadikan kajian komunikasi organisasi begitu penting. Hal ini dikarenakan komunikasi organisasi memberikan arah dalam memahami perilaku organisasi dan memperbaiki kinerja organisasi.

Berdasarkan pengertian dua kata yang membentuknya, komunikasi organisasi dapat didefinisikan sebagai proses pertukaran informasi dalam suatu organisasi. Beberapa ahli memberikan persepsi yang berbeda mengenai komunikasi organisasi. Misalnya saja Redding dan Sanborn yang mengatakan bahwa komunikasi organisasi adalah pengiriman dan penerimaan informasi dalam organisasi yang kompleks. Sementara itu Zelko dan Dance mengatakan bahwa komunikasi organisasi adalah suatu sistem yang saling tergantung yang mencakup komunikasi internal dan eksternal.

Namun definisi yang diberikan oleh Goldhaber dapat membantu kita untuk lebih memahami konsep kunci dari komunikasi organisasi. Menurutnya komunikasi organisasi adalah proses menciptakan dan saling menukar pesan dalam satu

⁷ Alo Liliweri, *Wacana Komunikasi Organisasi*, (Bandung: Mandar Maju, 2004), hlm. 61.

jaringan hubungan yang saling tergantung satu sama lain untuk mengatasi lingkungan yang tidak pasti atau yang selalu berubah-ubah.⁸ Definisi ini mengandung tujuh konsep kunci, yaitu:

- 1) Proses, yakni dalam suatu organisasi adalah suatu sistem terbuka yang dinamis yang menciptakan dan saling menukar pesan diantara anggotanya, yang terjadi terus-menerus dan tidak ada henti-hentinya.
- 2) Pesan, yakni susunan simbol yang penuh arti tentang obyek, orang, kejadian yang dihasilkan oleh interaksi dengan orang. Pesan dalam organisasi sendiri dapat dilihat menurut beberapa klasifikasi, yang berhubungan dengan bahasa, penerima yang dimaksud, metode difusi dan arus tujuan pesan.
- 3) Jaringan, yakni suatu set jalan kecil tempat penciptaan dan pertukaran informasi dalam organisasi. Hal ini dikarenakan dalam organisasi terdapat sekumpulan orang yang memiliki posisi dan peranan yang berbeda.
- 4) Keadaan saling tergantung antara satu bagian dengan bagian lainnya. Hal ini menjadi sifat organisasi yang merupakan suatu sistem yang terbuka.
- 5) Hubungan, hal ini dikarenakan organisasi sebagai sistem terbuka, sistem kehidupan sosial maka berfungsinya

⁸ Arni Muhammad, *Komunikasi Organisasi*, (Jakarta, Bumi Aksara, 2000), hlm. 67.

bagian-bagian dalam organisasi dihubungkan oleh manusia.

- 6) Lingkungan adalah semua totalitas secara fisik dan sosial yang diperhitungkan dalam pembuatan keputusan mengenai individu dalam suatu sistem, baik itu secara internal maupun eksternal.
- 7) Ketidakpastian adalah perbedaan informasi yang tersedia dengan yang informasi yang diharapkan. Untuk menguranginya dengan menciptakan dan menukar pesan diantara anggota, melakukan suatu penelitian, pengembangan organisasi, dan menghadapi tugas-tugas yang kompleks dengan integrasi yang tinggi.

Selain itu secara fungsional komunikasi organisasi dapat didefinisikan sebagai pertunjukan dan penafsiran pesan diantara unit-unit komunikasi yang merupakan bagian dari suatu organisasi tertentu. Hal ini dikarenakan dalam organisasi terdiri dari unit-unit komunikasi dalam hubungan-hubungan hierarki antara satu dengan lainnya dan berfungsi dalam suatu lingkungan. Secara interpretatif komunikasi organisasi adalah proses penciptaan makna atas interaksi yang merupakan organisasi. Proses interaksi tersebut tidak mencerminkan organisasi, ia adalah organisasi. Komunikasi organisasi adalah perilaku pengorganisasian yang terjadi dan bagaimana mereka

yang terlibat dalam proses itu bertransaksi dan memberi makna atas apa yang sedang terjadi.⁹

Tujuan dari komunikasi organisasi sendiri antara lain untuk memberikan informasi baik kepada pihak luar maupun pihak dalam, memanfaatkan umpan balik dalam rangka proses pengendalian manajemen, mendapatkan pengaruh, alat untuk memecahkan persoalan untuk pengambilan keputusan, mempermudah perubahan-perubahan yang akan dilakukan, mempermudah pembentukan kelompok-kelompok kerja serta dapat dijadikan untuk menjaga pintu keluar-masuk dengan pihak-pihak organisasi.¹⁰

e. **Dimensi-Dimensi Komunikasi dalam Kehidupan Organisasi**

Dalam komunikasi organisasi ada dua dimensi komunikasi yakni:

1) **Komunikasi Internal**

Komunikasi internal adalah bentuk pertukaran informasi dan ide di dalam organisasi. Dimensi komunikasi internal terdiri dari komunikasi vertikal dan horizontal. Komunikasi vertikal, yakni komunikasi dari atas ke bawah dan dari bawah ke atas, adalah komunikasi dari pimpinan kepada bawahan dan dari bawahan kepada pimpinan secara

⁹ R.Wayne Pace dan Don F.Faules, *Komunikasi Organisasi: Strategi Meningkatkan Kinerja Perusahaan*, (Bandung: PT Remaja Rosda Karya, 1998), hlm. 33.

¹⁰ Husein Umar, *Riset Sumber Daya Manusia, Cet. Ke-7*, (Jakarta: Gramedia Pustaka Utama, 2005), hlm.27

timbang balik. Dalam komunikasi vertikal pimpinan memberikan penjelasan, instruksi, petunjuk, informasi, dan lain-lain kepada bawahan. Sedangkan bawahan memberikan laporan, saran, pengaduan, dan lain sebagainya kepada pimpinan.¹¹

Sedangkan komunikasi horizontal adalah komunikasi secara mendatar antara anggota, sesama karyawan, dan sebagainya. Komunikasi ini seringkali berlangsung secara tidak formal. Dan dari komunikasi horizontal inilah seringkali muncul berbagai desas-desus, baik mengenai pekerjaan maupun tindakan pimpinan yang merugikan mereka.

Komunikasi internal meliputi berbagai cara yang dapat diklasifikasikan menjadi dua, yakni:

- a) Komunikasi persona ialah komunikasi antara dua orang yang dapat berlangsung dengan tatap muka maupun bermedia
- b) Komunikasi kelompok ialah komunikasi antara seseorang dengan sekelompok orang dalam situasi tatap muka.

Dan untuk menjamin keberlangsungan komunikasi internal yang baik dapat digunakan:¹²

¹¹ Onong Uchjana Effendy, *Ilmu Komunikasi: Teori dan Praktek*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2009), hlm. 123.

¹² Badri Munir Sukoco, *Manajemen Administrasi Perkantoran Modern*, (Jakarta: Erlangga, 2007), hlm. 56.

- a) Jaringan komunikasi formal yakni komunikasi yang dilakukan berdasarkan rentang atau struktur organisasi perusahaan.
- b) Jaringan komunikasi informal yakni komunikasi yang terjadi di seluruh bagian organisasi sebagai perwujudan manusia sebagai makhluk sosial.

2) **Komunikasi eksternal**

Komunikasi eksternal adalah komunikasi antara pimpinan organisasi dengan khalayak di luar organisasi. Komunikasi eksternal terdiri dari dua jalur secara timbal balik, yakni komunikasi dari organisasi kepada khalayak dan dari khalayak kepada organisasi.

2. **Informasi dan Pesan**

a. **Pengertian Informasi dan Pesan**

Bulletin UNIDO, Unites Nations, New York (1986) memuat artikel yang menyatakan bahwa proses berpikir dan komunikasi adalah informasi. Proses berpikir menekankan proses komunikasi yang dikenal dengan komunikasi interpersonal. Di dalam proses berpikir dan proses komunikasi akan menghasilkan informasi. Sedangkan Claude E. Shanon dan Warren Weaver mendefinisikan informasi sebagai energi yang terpolakan, yang mempengaruhi individu dalam mengambil keputusan dari kemungkinan pilihan-pilihan yang ada.

Berdasarkan pengertian-pengertian tersebut maka dapat disimpulkan bahwa pengertian informasi dan pesan adalah sebagai berikut:

Informasi adalah hasil dari proses intelektual seseorang. Proses intelektual adalah mengolah atau memproses stimulus, yang masuk ke dalam diri individu melalui panca indera, kemudian diteruskan ke otak atau pusat syaraf untuk diolah atau diproses dengan pengetahuan, pengalaman, selera, dan iman yang dimiliki seseorang. Setelah mengalami pemrosesan, stimulus dapat dimengerti sebagai informasi. Informasi ini bisa diingat di otak, bila dikomunikasikan kepada individu atau khalayak, maka akan berubah menjadi pesan.

Kualitas informasi sangat ditentukan oleh pengetahuan, pengalaman, selera, dan iman seseorang. Adapun kualitas pesan sangat ditentukan oleh kemampuan dan kreativitas seseorang dalam mengolah informasi menjadi pesan.

Sementara Burch dalam Husein Umar (2005) mengatakan bahwa sebuah informasi yang berkualitas sangat ditentukan oleh kecermatan, tepat waktu, dan relevansinya. Keakuratan informasi adalah bila informasi tersebut terbebas dari bias. Informasi dikatakan tepat waktu bila dihasilkan pada saat diperlukan. Adapun relevansi suatu informasi berhubungan dengan kepentingan pengambilan keputusan yang telah direncanakan.¹³

b. Aliran Informasi dalam Organisasi

Salah satu tantangan terbesar dalam komunikasi organisasi adalah bagaimana menyampaikan informasi ke seluruh bagian organisasi dan bagaimana menerima informasi dari seluruh bagian organisasi. Proses ini berhubungan dengan aliran

¹³ Husein Umar, *Riset Sumber Daya Manusia, Cet. Ke-7*, (Jakarta: Gramedia Pustaka Utama, 2005), hlm. 29-30

informasi. Aliran informasi adalah suatu proses dinamik, dalam proses inilah pesan-pesan secara tetap dan berkesinambungan diciptakan, ditampilkan, dan diinterpretasikan. Proses ini berlangsung terus dan berubah secara konstan.

Aliran informasi atau dikenal juga dengan distribusi informasi, dapat diartikan pula sebagai proses dimana informasi yang tepat disampaikan pada orang yang tepat, pada waktu yang diinginkan. Pendistribusian informasi dalam organisasi adalah cara-cara untuk memperoleh informasi dan berbagi informasi pada rekan kerja baik itu menggunakan metode-metode elektronik seperti situs web kolaborasi, intranet, dan apabila cara-cara dengan teknologi tidak dimungkinkan bisa jadi cara ini menggunakan arsip atau distribusi berkas secara manual.

Aliran informasi dalam organisasi juga mencakup perpindahan informasi dalam struktur organisasi dan metodologi yang digunakan (saluran) dalam memindahkan informasi ini terkait dengan budaya organisasi, proses, waktu, dan pemaknaan sehingga informasi ini dianggap sebagai nilai, pembelajaran, pengalaman, atau instruksi. Guetzkow menyatakan bahwa aliran informasi dalam suatu organisasi dapat terjadi dengan tiga cara, serentak, berurutan, atau kombinasi keduanya.¹⁴

¹⁴ R. Wayne Pace dan Don F. Faules, *Komunikasi Organisasi: Strategi Meningkatkan Kinerja Perusahaan*, (Bandung: PT Remaja Rosda Karya, 1998), hlm. 171.

1) **Penyebaran pesan secara serentak**

Sebagian besar dari komunikasi organisasi berlangsung dari orang ke orang, hanya melibatkan sumber pesan dan penerima sebagai tujuan akhir. Banyak organisasi yang mengeluarkan terbitan khusus, berbentuk majalah atau selebaran yang diposkan kepada semua anggota organisasi. Bila semua anggota departemen, fakultas, atau bagian-bagian lain menerima suatu informasi dalam waktu yang bersamaan, proses ini disebut penyebaran pesan secara serentak.

Pemilihan teknik penyebaran yang berdasarkan pada waktu (tiba secara serentak) memerlukan pemikiran metode penyebaran yang sedikit berbeda dari yang biasa kita kerjakan. Di pihak lain, suatu pertemuan mungkin merupakan cara untuk menyampaikan informasi kepada setiap anggota organisasi pada saat yang sama tetapi tidak semua orang dapat hadir karena pertemuan cukup jauh. Memo merupakan media tertulis sedangkan pertemuan adalah bentuk lisan, atau suatu media tatap muka. Salah satu dari kedua metode tersebut atau kedua-duanya mungkin melancarkan penyebaran informasi secara serentak kepada sekelompok anggota organisasi; salah satu kedua-duanya mungkin pula tidak efektif.

Dengan berkembangnya media telekomunikasi, tugas menyebarkan informasi kepada semua anggota secara serentak menjadi lebih sederhana bagi sebagian organisasi. Dengan berkembangnya sistem kabel dan telepon yang lebih canggih, dirangkaikan dengan video, semua organisasi dapat berhubungan secara visual dan vokal antara satu dengan yang lainnya sambil tetap berada di tempat kerja masing-masing. Penyebaran pesan secara serentak mungkin suatu cara yang lebih umum, lebih efektif dan efisien daripada cara lainnya untuk melancarkan aliran informasi dalam suatu organisasi.

2) Penyebaran pesan secara berurutan

Haney mengemukakan bahwa penyampaian pesan berurutan merupakan bentuk komunikasi yang utama, yang pasti terjadi dalam organisasi, meliputi perluasan bentuk penyebaran diadik. Dalam hal ini setiap individu penerima pesan pertama mula-mula menginterpretasikan pesan-pesan yang diterimanya dan kemudian meneruskan hasil interpretasinya kepada orang berikutnya dalam rangkaian tersebut. Penyebaran ini mempunyai suatu pola sebagai salah satu ciri terpentingnya. Bila pesan disebarkan secara berurutan, penyebaran informasi berlangsung dalam waktu

yang tidak beraturan. Jadi informasi tersebut tiba di tempat yang berbeda dan pada waktu yang berbeda pula.¹⁵

3) Pola Aliran Informasi

Aliran informasi berkembang dari kontak antar pesona yang teratur dan cara-cara rutin pengiriman dan penerimaan pesan. Katz dan Kahn menunjukkan bahwa pola atau keadaan urusan yang teratur mensyaratkan bahwa komunikasi diantara para anggota sistem tersebut di batasi.

Analisis eksperimental pola-pola komunikasi menyatakan bahwa pengaturan tertentu mengenai siapa berbicara kepada siapa mempunyai konsekuensi besar dalam berfungsinya organisasi. Menurutnya pola aliran informasi dibedakan menjadi :

- (a) Pola roda adalah pola yang mengarahkan seluruh informasi kepada individu yang menduduki posisi sentral. Orang yang dalam posisi sentral menerima kontak dan informasi yang disediakan oleh anggota organisasi lainnya dan memecahkan masalah dengan saran dan persetujuan anggota lainnya.
- (b) Pola lingkaran adalah pola informasi yang memungkinkan semua anggota berkomunikasi satu dengan yang lainnya hanya melalui sejenis sistem pengulangan pesan. Tidak seorang anggotapun yang

¹⁵ Ibid, hlm. 173

dapat berhubungan langsung dengan semua anggota lainnya, demikian pula tidak ada anggota yang memiliki akses langsung terhadap seluruh informasi yang diperlukan untuk memecahkan persoalan.

4) Arah Aliran Informasi

(a) Komunikasi Ke Bawah

Komunikasi ke bawah dalam sebuah organisasi berarti bahwa informasi mengalir dari jabatan berotoritas lebih tinggi kepada mereka yang berotoritas lebih rendah. Ada lima jenis informasi yang biasa dikomunikasikan dari atasan kepada bawahan, meliputi informasi mengenai bagaimana melakukan pekerjaan, dasar pemikiran untuk melakukan pekerjaan, kebijakan dan praktik-praktik organisasi, kinerja pegawai, dan mengembangkan rasa memiliki tugas.

Ada empat metode yang digunakan dalam berbagai jenis situasi komunikasi yang berlainan, meliputi tulisan saja, lisan saja, tulisan di ikuti lisan, dan lisan di tulisan. Sedangkan media yang digunakan bermacam-macam, seperti memo, rapat pengarahan, telepon, surat, dan buku-buku pedoman kerja.

Ada enam kriteria yang sering digunakan untuk memilih metode penyampaian informasi kepada pegawai meliputi:

- (1) Ketersediaan, yakni pemilihan metode yang sudah tersedia dalam organisasi dipergunakan.
- (2) Biaya, yakni metode yang dinilai paling murah cenderung dipilih untuk penyebaran informasi rutin dan tidak mendesak. Bila diinginkan penyebaran informasi yang tidak rutin dan mendesak, metode yang lebih mahal tetapi lebih cepat dapat digunakan.
- (3) Pengaruh, yakni pemilihan metode berdasarkan pengaruh atau kesan yang diberikan. Pengaruh paling besar sering dipilih daripada metode yang baku.
- (4) Relevansi, yakni metode mana yang tampak paling relevan dengan tujuan yang ingin dicapai akan lebih sering dipilih.
- (5) Respons, yakni pemilihan metode apakah yang memerlukan respons khusus terhadap informasi tersebut.
- (6) Keahlian, yakni pemilihan metode berdasarkan kemampuan pengirim untuk menggunakannya

dan dengan kemampuan penerima untuk memahaminya.

(b) Komunikasi Ke Atas

Komunikasi ke atas dalam sebuah organisasi berarti bahwa informasi mengalir dari tingkat yang lebih rendah (bawahan) ke tingkat yang lebih tinggi (pimpinan). Fungsi utama komunikasi ke atas biasanya untuk mencari dan mendapatkan informasi tentang aktivitas-aktivitas dan keputusan-keputusan yang meliputi laporan pelaksanaan kerja, saran serta rekomendasi, usulan anggaran, pendapat-pendapat, keluhan-keluhan, serta permintaan bantuan. Media yang digunakan biasanya pertemuan tatap muka, laporan, dan memo tertulis.

Komunikasi ke atas penting karena beberapa alasan, meliputi:

- (1) Aliran informasi ke atas memberi informasi berharga untuk pembuatan keputusan bagi pimpinan organisasi.
- (2) Komunikasi ke atas memberitahukan kepada pimpinan kapan bawahan siap menerima informasi dan seberapa baik penerimaan oleh bawahan.

- (3) Komunikasi ke atas memungkinkan bahkan mendorong omelan dan keluhan muncul kepermukaan.
- (4) Komunikasi ke atas menumbuhkan apresiasi dan loyalitas kepada organisasi dengan memberi kesempatan kepada pegawai untuk mengajukan pertanyaan dan menyumbang gagasan serta saran-saran mengenai operasi organisasi.
- (5) Komunikasi ke atas mengizinkan penyelia untuk menentukan apakah bawahan memahami apa yang diharapkan dari aliran informasi ke bawah.
- (6) Komunikasi keatas membantu pegawai mengatasi masalah pekerjaan mereka dan memperkuat keterlibatan mereka dengan pekerjaan mereka dan dengan organisasi tersebut.

(c) Komunikasi Horisontal

Komunikasi horizontal yaitu informasi yang bergerak di antara orang-orang dan jabatan-jabatan yang sama tingkat otoritasnya. Komunikasi horizontal terdiri dari penyampaian informasi di antara rekan-rekan sejawat dalam unit kerja yang sama.

Tujuan komunikasi horizontal, yaitu:

- (1) Untuk mengkoordinasikan penugasan kerja.

- (2) Berbagi informasi mengenai rencana dan kegiatan.
- (3) Untuk memecahkan masalah.
- (4) Untuk memperoleh pemahaman bersama.
- (5) Untuk mendamaikan, berunding, dan menengahi perbedaan.
- (6) Untuk menumbuhkan dukungan antarpersona.

(d) Komunikasi Lintas Saluran

Komunikasi lintas saluran, adalah informasi yang bergerak di antara orang-orang dan jabatan-jabatan yang tidak menjadi atasan ataupun bawahan satu dengan yang lainnya. Mereka menempati bagian fungsional yang berbeda. Spesialis staf (staff specialists) biasanya paling efektif dalam komunikasi lintas-saluran karena biasanya tanggung jawab mereka muncul di beberapa rantai otoritas perintah dan jaringan yang berhubungan dengan jabatan.

(e) Komunikasi Informal, Pribadi, atau Selentingan

Dalam istilah komunikasi, selentingan digambarkan sebagai "metode penyampaian laporan rahasia dari orang ke orang yang tidak dapat diperoleh melalui saluran biasa". Komunikasi informal cenderung mengandung laporan "rahasia" tentang orang-orang dan peristiwa yang tidak mengalir

melalui saluran perusahaan yang formal. Informasi yang diperoleh melalui selentingan lebih memperhatikan “apa yang dikatakan atau didengar oleh seseorang” daripada apa yang dikeluarkan oleh pemegang kekuasaan. Paling tidak sumbernya terlihat “rahasia” meskipun informasi itu sendiri bukan rahasia.

Selentingan merupakan saluran alternative kedua yang paling sering dipergunakan dalam komunikasi organisasional. Saluran yang paling sering digunakan adalah saluran langsung pegawai-atasan. Sebagai sumber informasi, selentingan berada di urutan kedua dari bawahan dari segi dapat dipercaya dan dikehendaki. Jadi, selentingan dianggap penting oleh pegawai, tetapi tidak selalu sebagai saluran komunikasi yang lebih disukai dalam organisasi.

3. Pimpinan dan Komunikasi Organisasi

Ada beberapa istilah yang merujuk pada pengertian pemimpin. Yang pertama adalah *Umara* atau *ulil amri* yang berarti orang yang mendapat amanah untuk mengurus rakyat. Yang kedua adalah *khadimatul ummah* (pelayan umat). Dalam pengertian ini seorang pemimpin harus memposisikan dirinya sebagai pelayan masyarakat sehingga ia akan berusaha berpikir cara-cara agar organisasinya yang

dipimpin maju serta masyarakat dan lingkungan menikmati kehadiran organisasi itu.¹⁶

Oleh karenanya ada beberapa kriteria pemimpin yang sukses dalam sebuah organisasi, diantaranya:

- 1) Pemimpin yang dicintai oleh bawahannya.
- 2) Pemimpin yang mampu menampung aspirasi bawahannya.
- 3) Pemimpin yang selalu bermusyawarah.
- 4) Pemimpin harus memiliki sikap yang tegas.

Selain itu seorang pemimpin juga harus mampu membangun sebuah tim yang dapat menghasilkan sinergi. Keberhasilan menjadi seorang pemimpin tergantung dari kemampuan ia membangun dan mengoptimalkan setiap individu dalam tim sehingga dapat menimbulkan suatu hal yang disebut Pat Wiliam sebagai sinkronisasi, yaitu suatu momen ketika seluruh tim bergerak sebagai suatu kesatuan, dalam kesearahan, dan harmonis mengalir tak terbendung ke arah sasaran atau tujuan bersama. Dalam bahasa Inggris, kata TEAM sendiri mengandung makna adanya sinergi. TEAM dapat berarti *Together Everyone Achieve More*-dengan bekerja sama setiap orang dapat memperoleh hasil yang lebih baik daripada dikerjakan sendirian.¹⁷

Sementara itu Richard C. Huseman, Cal. M. Logue, dan Dwight L. Fresley berpendapat dalam bukunya yang berjudul *Interpersonal and Organizational Communication*, bahwa sistem komunikasi

¹⁶ Ibid, hlm.119-120

¹⁷ Aribowo Prijosaksono dan Marlan Mardianto, *The Power of Transformation*, (Jakarta: PT Elex Media Kompetindo, 2005), hlm. 186-187

organisasional mempunyai dua aspek, yakni sistem formal dan sistem tidak formal. Sistem formal biasanya mengikuti garis-garis wewenang sebagaimana dituangkan dalam organigram. Kebijakan-kebijaksanaan dan instruksi-instruksi organisasional umumnya ditransmisikan melalui sistem ini. Sistem tidak formal terdiri dari hubungan-hubungan sosial yang dapat mempunyai kekuatan untuk menentukan apakah wewenang yang ditransmisikan melalui sistem formal itu akan dapat diterima. Oleh karenanya, amat penting apabila posisi wewenang pada sistem formal juga mencakup posisi wewenang pada sistem tidak formal.

Ketiganya juga memberikan saran guna menciptakan komunikasi efektif dalam organisasi maka komunikasi yang dibangun harus memenuhi persyaratan sebagai berikut:

- 1) Pesan dapat dimengerti.
- 2) Pada saat keputusan diambil, karyawan percaya bahwa komunikasi yang dilancarkan cocok dengan tujuan organisasi
- 3) Komunikasi cocok dengan kepentingan pribadi karyawan.
- 4) Secara mental dan fisik, karyawan mampu melaksanakannya.

Persyaratan ini berlaku untuk jenis organisasi kekarayaan apapun: perusahaan, jawatan, badan, lembaga, dan lain-lain.¹⁸

¹⁸ Onong Uchjana Effendy, *Ilmu Komunikasi: Teori dan Praktek*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2009), hlm. 130.

Selanjutnya Prof. Alo Liliweri mengatakan bahwa kata kunci komunikasi efektif adalah kemampuan seorang komunikator untuk menjaga keseimbangan antara kegiatan interaksi, relasi, dan komunikasi diantara dua budaya organisasi.¹⁹ Kenapa komunikator? Hal ini dikarenakan daripadanya terletak efektif tidaknya pesan-pesan yang disampaikan. Kuatnya unsur komunikator dalam komunikasi kadang-kadang jauh lebih kuat pengaruhnya dari pada pesan yang disampaikan.

Dalam konteks komunikasi organisasi, peran komunikator lebih banyak diperankan oleh pemimpin organisasi. Hal ini dikarenakan salah satu tanggung jawab utama sebagai pemimpin adalah membangun budaya dan sistem komunikasi yang efektif dan terbuka dalam organisasi. Karena sistem komunikasi yang efektif antara pimpinan dan seluruh anggota organisasi merupakan syarat utama bagi tim untuk dapat bergerak menuju sasaran bersama.

Komunikasi yang baik mutlak harus ada dalam sebuah organisasi untuk mencapai sasaran atau target tertentu. Kecepatan dan efektifitas komunikasi seringkali menjadi penentu utama dalam efektifitas organisasi sehingga seorang pemimpin harus membangun komunikasi demi tercapainya efektifitas organisasi.²⁰

¹⁹ Alo Liliweri, *Wacana Komunikasi Organisasi*, (Bandung: Mandar Maju, 2004), hlm. 102.

²⁰ Aribowo Prijosaksono dan Marlan Mardianto, *The Power of Transformation*, (Jakarta: PT Elex Media Kompetindo, 2005), hlm. 187

Oleh karenanya komunikator organisasi harus memenuhi persyaratan sebagai berikut:

- 1) Dalam suasana yang bebas, gembira, tanpa tekanan-tekanan tertentu, pemimpin menerima individu lain tanpa prasangka dan dengan lapang dada.
- 2) Pemimpin menghargai kelebihan orang lain dan memahami serta memaafkan kelemahan masing-masing.
- 3) Pemimpin bersedia mendengar pendapat orang lain tanpa penilaian dan prasangka-prasangka tertentu, dan mampu ikut merasakan kehidupan orang lain.²

Dalam pandangan Aristoteles seorang komunikator harus memiliki karakter komunikator yang disebutnya dengan *ethos*. *Ethos* terdiri dari pikiran baik, akhlak yang baik, dan maksud yang baik. Pendapat Aristoteles ini diuji secara ilmiah 2300 kemudian oleh Carl Hovland dan Walter Weiss. Mereka melakukan eksperimen pertama tentang psikologi komunikator. Hovland dan Weiss menyebut *ethos* ini *credibility* yang terdiri dari dua unsur: *expertise* (keahlian) dan *trust worthness* (dapat dipercaya).³

Kredibilitas sendiri merupakan seperangkat persepsi komunikasi tentang sifat-sifat komunikator. Karena kredibilitas itu masalah persepsi, kredibilitas berubah-ubah bergantung pada pelaku persepsi, topik yang dibahas, dan situasi. Kredibilitas tersebut dapat dibangun

² Kartini Kartono, *Pemimpin dan Kepemimpinan: Apakah Pemimpin Abnormal Itu?*, Ed.2, Cet.8, (Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, 1998), hlm. 121.

³ Rahayat Harun dan Elvinaro Erdianto, *Komunikasi Pembangunan dan Perubahan Sosial, Perspektif Dominan, Kajian Ulang dan Teori Kritis*, (Rajawali Press, 2011) hlm.81-82

apabila komunikator telah mendapat kepercayaan dari komunikan.

Kepercayaan ini tergantung pada keahlian yang meliputi:

- 1) Kemampuan dan keahlian mengenai pesan yang disampaikan
- 2) Kemampuan dan ketrampilan menyajikan pesan, dalam arti memilih tema, metoda dan media, sesuai dengan situasi.
- 3) Memiliki kepribadian dan budi pekerti yang baik
- 4) Memiliki keakraban atau hubungan yang baik dengan khalayak.⁴

Integritas yang dimiliki oleh seorang pemimpin juga akan mengantarkannya kepada kepercayaan yang diberikan oleh orang yang dipimpinya. Selanjutnya kepercayaan ini akan menjadi awal baginya untuk menjadi pemimpin yang efektif. Karena pemimpin yang efektif memerlukan rasa hormat (*respect*) yang mendalam dari setiap orang yang dipimpin. Tanpa adanya rasa hormat, pemimpin tidak dapat memotivasi orang yang dipimpin dan berharap mereka memiliki antusias untuk mewujudkan tujuan organisasi.⁵

Selain kredibilitas, faktor lain yang juga mempengaruhi efektivitas sumber adalah atraksi komunikator dan kekuasaan. Atraksi berkaitan dengan penampilan komunikator sehingga menimbulkan daya tarik bagi komunikan. Rasa ketertarikan ini akan memiliki daya persuasif. Selain penampilan, ketertarikan ini juga dapat ditumbuhkan apabila antara komunikator dan komunikan terdapat kesamaan.

⁴ Anwar Arifin, *Strategi Komunikasi: Sebuah Pengantar Ringkas, Cet.2*, (Bandung: Armico, 1984), hlm. 91.

⁵ Aribowo Prijosaksono dan Marlan Mardianto, *The Power of Transformation*, (Jakarta: PT Elex Media Kompetindo, 2005), hlm. 181

Kekuasaan berkaitan dengan kemampuan menimbulkan ketundukan. Seperti kredibilitas dan atraksi, kekuasaan juga timbul dari interaksi antara komunikator dengan komunikan. Kekuasaan menyebabkan seorang komunikator dapat memaksakan kehendaknya karena ia memiliki sumber daya yang sangat penting.

Sementara itu Abdillah Hanafi menambahkan empat faktor pada sumber atau komunikator yang dapat meningkatkan atau mengurangi kejernihan komunikasi adalah:⁶

- 1) Ketrampilan berkomunikasi, mempengaruhi kemampuan komunikator untuk menganalisis, merumuskan, dan mengkode pesan yang dimaksud.
- 2) Sikap sumber mempengaruhi cara komunikator berkomunikasi, baik itu sikap komunikator terhadap diri sendiri, sikap terhadap komunikan, maupun sikap terhadap pesan.
- 3) Tingkat pengetahuan akan mempengaruhi pesan-pesan yang disampaikan
- 4) Kedudukan dan peranan komunikator dalam sistem sosial budayanya.

Selain itu guna membangun komunikasi efektif dalam organisasi maka komunikator yang baik, harus mengenal dirinya sendiri. Untuk memahai konsep mengenal diri sendiri, bisa menggunakan konsep Johary Window, sebuah konsep dalam psikologi. Ada empat daerah dalam diri manusia, meliputi *Open Area* (Daerah Terbuka), *Darkness*

⁶ Abdillah Hanafi, *Memahami Komunikasi Antar Manusia*, (Surabaya: Usaha Nasional, 1984), hlm. 175.

(Daerah Gelap), *Blind* (Daerah Buta), dan *Hidden* (Daerah Tertutup). Dalam komunikasi, semakin besar daerah yang *Blind*, *Hidden*, dan *Darkness*, proses komunikasi akan semakin sulit. Bagaimana pun, dalam berkomunikasi harus menjadi diri yang terbuka, dan untuk terbuka, harus sadar diri (*Self Awareness*).⁷

B. Kajian Teori

Teori Informasi Organisasi- Karl Weick⁸

Salah satu gagasan paling berpengaruh dalam teori komunikasi organisasi adalah pemikiran Karl Weick mengenai teori informasi organisasi yang berada dibawah naungan pemikiran sibernetika. Tradisi sibernetika menempatkan komunikasi pada tataran terdepan dalam komunikasi. Tradisi ini menjadikan komunikasi sebagai proses penting dalam hal bagaimana tercapainya struktur organisasi. Teori informasi organisasi sendiri memandang komunikasi sebagai dasar bagaimana mengatur atau mengorganisasi manusia dan memberikan pemikiran rasional dalam memahami bagaimana manusia berorganisasi. Menurut teori ini, organisasi bukanlah struktur yang terdiri dari sejumlah posisi dan peran tetapi merupakan kegiatan komunikasi, sehingga sebutan pengorganisasian lebih tepat dibandingkan organisasi.

Weick melihat organisasi sebagai suatu sistem yang menerima berbagai informasi yang membingungkan dan multitafsir dari lingkungan dan berusaha untuk memahaminya. Keadaan ini oleh Weick disebut dengan

⁷ <http://mohamadkernaludin.wordpress.com/2011/04/14/syarat-komunikasi-yang-baik/>, diakses pada tanggal 20 Maret 2014

⁸ Morrison, *Teori Komunikasi: Individu Hingga Massa, Edisi Pertama*, (Jakarta: Kencana Prenada Group, 2013), hlm. 398.

“ekuivokalitas” yang berarti ketidakpastian atau sulit dimengerti. Fokus dari teori informasi organisasi adalah komunikasi informasi, hal yang sangat penting dalam menentukan keberhasilan organisasi. Informasi yang dibutuhkan berasal dari berbagai sumber. Namun demikian tugas mengelolah dan dan memproses informasi tidaklah sekedar bagaimana memperoleh informasi, bagian yang tersulit adalah bagaimana memahami informasi dan mendistribusikannya.

Teori ini memfokuskan perhatiannya pada proses mengorganisasi anggota suatu organisasi untuk mengelola informasi dari pada struktur organisasi. Terdapat beberapa asumsi yang mendasari teori ini, yaitu:

1. Organisasi berada dalam lingkungan informasi

Asumsi pertama ini berarti bahwa organisasi bergantung pada informasi untuk dapat berfungsi secara efektif dan mencapai tujuannya. Setiap hari organisasi dan anggotanya menerima banyak sekali informasi yang berasal dari lingkungannya namun tidak semua informasi dapat diproses lebih lanjut.

2. Informasi yang diterima suatu organisasi berbeda dalam hal tingkat kepastiannya

Suatu informasi dapat memiliki lebih dari satu makna sehingga dapat menimbulkan multitafsir. Organisasi selalu bergantung pada informasi dan menerima informasi dalam jumlah besar. Tantangannya terletak pada kemampuan organisasi untuk memahami informasi yang diterima.

3. Organisasi berusaha untuk mengurangi ketidakpastian informasi

Asumsi ketiga ini merupakan upaya organisasi dalam mengurangi ambiguitas informasi, dan proses untuk mengurangi ketidakpastian merupakan kegiatan bersama-sama diantara anggota organisasi. Bagian-bagian yang terdapat dalam organisasi bergantung satu sama lain dalam upaya untuk mengurangi ketidakpastian.